

**ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA ORGANIZACIÓN PRAGA LTDA. CON  
APLICACIONES DE LA MATRIZ MMGO Y EL BALANCED SCORECARD**

**MARGARITA HUDGSON JAMES  
MÓNICA TORRES AGUAS  
JAVIER ENRIQUE ZAMBRANO AYOS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN ANDRÉS ISLA  
2013**

**ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA ORGANIZACIÓN PRAGA LTDA. CON  
APLICACIONES DE LA MATRIZ MMGO Y EL BALANCED SCORECARD**

**MARGARITA HUDGSON JAMES  
MÓNICA TORRES AGUAS  
JAVIER ENRIQUE ZAMBRANO AYOS**

**Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Administración de  
Empresas**

**Director  
Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez  
Magíster en Docencia e Investigación Universitaria**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN ANDRÉS ISLA  
2013**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

San Andrés Islas, Agosto de 2013

Las directivas de la Fundación Universitaria  
Los Libertadores, los jurados calificadores y el  
cuerpo docente no son responsables por  
los criterios e ideas expuestas en el  
Presente documento. Estos  
Corresponden únicamente a los autores

A Nuestros padres, hermanos  
esposos y profesores.  
Y en especial a Dios por darnos  
la vida y permitirnos terminar  
esta fase de nuestra vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

MANUEL DE JESÚS AHUMADA RODRÍGUEZ, Administrador de Empresas y Magíster en Docencia e Investigación Universitaria y asesor del presente trabajo de grado.

Las directivas del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

La organización Praga Ltda., por su incondicional apoyo en este proceso.

## CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	11
INTRODUCCIÓN .....	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	16
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.1. JUSTIFICACIÓN .....	18
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
4.1. MARCO TEÓRICO .....	19
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	25
4.3. MARCO GEOGRAFICO.....	28
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	32
6. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
8.1. POBLACIÓN .....	35
8.2. MUESTRA .....	35
9. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	35
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
11. ESQUEMA TEMÁTICO.....	45

CAPÍTULO I .....	45
CAPÍTULO II .....	53
CAPÍTULO III .....	61



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Marco de referencia.....	19
Tabla 2 Pregunta No. 1 .....	37
Tabla 3 Pregunta No. 2 .....	38
Tabla 4 Pregunta No. 3 .....	39
Tabla 5 Pregunta No. 4 .....	39
Tabla 6 Pregunta No. 5 .....	41
Tabla 7 Pregunta No. 6 .....	42
Tabla 8 Pregunta No. 7 .....	43
Tabla 9 Generalidades .....	46
Tabla 10 Datos básicos de la organización .....	46
Tabla 11 Matriz MEFE .....	54
Tabla 12 Matriz MEFI .....	55
Tabla 13 Matriz del Perfil Competitivo .....	56
Tabla 14 Matriz DOFA.....	58
Tabla 15 Balanced Scorecard.....	61
Tabla 16 Estrategias a implementar en un plazo de 6 meses. ....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Pregunta No. 1 .....	37
Gráfica 2 Pregunta No.2 .....	38
Gráfica 3 Pregunta No. 3 .....	39
Gráfica 4 Pregunta No. 4 .....	40

Gráfica 5 Pregunta No. 5 .....	41
Gráfica 6 Pregunta No. 6 .....	42
Gráfica 7 Pregunta No. 7 .....	43
Gráfica 8 Entorno económico.....	47
Gráfica 9 Direccionamiento Estratégico .....	48
Gráfica 10 Gestión de mercadeo.....	49
Gráfica 11 Gestión financiera.....	50
Gráfica 12 Importaciones.....	51
Gráfica 13 Innovación y conocimiento.....	52

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de planeación .....	21
Ilustración 2 Etapas de la planeación estratégica.....	23
Ilustración 3 Matriz MMGO .....	26
Ilustración 4 Ubicación satelital de almacén Benetton San Andrés .....	29
Ilustración 5 Organigrama Praga Limitada Almacén Benetton .....	30
Ilustración 6 Modelo de la encuesta aplicada.....	36
Ilustración 7 Decoración interior .....	59
Ilustración 8 Decoración interior .....	60

## GLOSARIO

**BALANCED SCORECARD:** El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión.<sup>1</sup>

**COMPETITIVIDAD:** La competitividad de la empresa es un fenómeno complejo, en cuya explicación intervienen factores de naturaleza diversa que se pueden agrupar en dos amplias categorías: factores externos y factores internos a la empresa.<sup>2</sup>

**DESARROLLO:** El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes favorables a la estructura de la empresa.<sup>3</sup>

**ESTRATEGIA:** La definición de estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva.<sup>4</sup>

**MMGO:** El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones es un modelo diagnóstico sistémico y un diseño de ruta asociado a mecanismos de control e indicadores, tácticas de comunicación e instrumentos para el cambio de modelos mentales y de acción.<sup>5</sup>

**ORGANIZACIÓN:** Unidad social con unos objetivos específicos.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>Norton, D. P. y Kaplan, R. S., El Cuadro de Mando Integral: Gestión 2000, 2009. 9788498750485.

<sup>2</sup>Sánchez, E. F., Peón, J. M. M., Ordás, C. J. V. y Oviedo, U. d., La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos: Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, 1997. 9788474689785.

<sup>3</sup>Cummings, T. G. y Worley, C. G., Desarrollo Organizacional Y Cambio: Cengage Learning Latin America, 2007. 9789706866349.

<sup>4</sup>de Vicuña Ancín, J. M. S., La distribución comercial: opciones estratégicas: ESIC, 2001. 9788473562669.

<sup>5</sup>Magaly, B. A. C., Cuevas Arias; María Claudia, Panqueva Bernal, Un caso de gestión de la comunicación y la información en la pyme manufacturera de calzado chiquitines, 2010. ISSN 0120-8160.

<sup>6</sup>Ramió, C., Ballart, X. y Públicas, E. M. p. I. A., Teoría de la organización: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993. (v. 1). 9788470886591.

## **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA ORGANIZACIÓN PRAGA LTDA., CON  
APLICACIONES DEL BALANCED SCORECARD**

## INTRODUCCIÓN

El planteamiento de estrategias, definido como el conjunto de acciones que se planifican de manera sistemática y que se ejecutan a través del tiempo para lograr el cumplimiento de objetivos previamente definidos, es importante para el desarrollo de las situaciones cotidianas del individuo, más aún para las organizaciones, ya que ellas tienen una mayor importancia por considerar colectivamente que se pueden cumplir propósitos comunes de una manera adecuada.

En efecto, los planes sean personales u organizacionales, necesitan de estrategias que permitan su cumplimiento, por tal razón es necesario considerar, que la razón de ser de un propósito es la buena planificación, en Colombia se desarrollan de manera continua planes para el mejoramiento, no se debe ignorar el esfuerzo que realizan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a nivel nacional para sacar sus proyectos adelante.

En este mismo orden y dirección, en el archipiélago de San Andrés de manera permanentemente se anima por medio de la Cámara de Comercio a las PYMES a que mejoren sus procesos y que de allí derive una mejor productividad.

Resulta oportuno, indicar que la Organización Praga Ltda., lleva en el mercado de San Andrés, dos décadas continuas contribuyendo al crecimiento del archipiélago brindando buenos servicios a sus clientes pero sobre todo pensando en el bienestar de sus colaboradores, no sin antes establecer que el crecimiento continuo presenta algunas falencias.

Según se ha citado, El planteamiento de estrategias pretende que una vez realizado un diagnóstico organizacional, combinando elementos de la teoría y la práctica y de autores tradicionales y modernos como Gary Hamel quien indica que la empresa del siglo XXI tiene una nueva dinámica y que el comercio electrónico ha desplazado de cierta forma al mercado tradicional, presentan algunas estrategias para su mejor funcionamiento, y como lo indica este mismo planteamiento cuales debe ser los lineamientos o estrategias a seguir en el mundo de los negocios; el futuro es algo que uno mismo puede crear.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Hamel, G. y Nannetti, J. C., Liderando la revolución: Grupo Editorial Norma, 2000. 9789580458722.

Es evidente entonces que el almacén Benetton en la Isla de San Andrés es un referente y debido a su *goodwill* y que es una empresa reconocida a nivel mundial por la calidad de sus productos y el buen servicio que ofrecen, han logrado mantenerse y posesionarse a través del tiempo en la Isla, los turistas que vienen a la Isla se complacen en entrar y adquirir sus productos, por eso la importancia de desarrollar o de implementar estrategias que seguramente hará un gran aporte a la empresa.

Para lograr mantener un equilibrio en las ventas durante todo el año es necesario implementar estrategias que permitan llegar al residente de la Isla con una alta capacidad adquisitiva para que adquieran los productos del Almacén Benetton durante todo el año.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Se identificó que en temporada baja el nivel de la venta disminuye por lo cual se requiere diseñar estrategias que ayuden al mejoramiento económico de la empresa.

Por lo anterior se diseñarán estrategias que van dirigidas al residente de la Isla, para así lograr un punto de equilibrio que nos permita dar solución al problema de ventas bajas durante cierto tiempo del año, ya que se ve reflejado que el total de la ventas anuales es el resultado del 70% aportado por los turistas que nos visitan y el 30% aportados por los residentes.

La visión de la empresa es el compromiso total con los clientes por eso es importante integrar a los residente para que hagan parte de la cadena de impulso y reactivación de la economía del Almacén Benetton.

Uno de los riesgos más evidentes, que se ha visto reflejado a través de los años, es la disminución de sus ingresos, por eso la urgencia de implementar estrategias para aumentar las ventas, se corre el riesgo de incurrir en un recorte de personal en temporada baja, abrir solo en temporadas altas y en el peor de los casos en el cierre del almacén, dejando más de 10 personas sin el sustento que les provee el Almacén Benetton y del cual depende sus familias.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Tienen los directivos del Almacén Benetton una idea clara de la importancia del aumento en las ventas en temporada baja?

¿Promueven e incentivan los directivos del Almacén el impulso de ventas, con bonificaciones a sus empleados?

¿Consideran los empleados la importancia de mantener el nivel de ventas en las temporadas frías?



## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Diagnóstico Integral a la Organización Praga Ltda, para determinar su estado actual, de tal manera que puedan presentarse propuestas y proyectos de mejoramiento.

### **2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aplicar la Matriz MMGO, para determinar el estado actual de la Organización.
- Desarrollar estrategias por medio de las matrices MEFE, MEFI, MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO, y DOFA, para identificar las diferentes oportunidades.
- Diseñar nuevas estrategias, planes e implementar el *Balanced Scorecard* para el mejoramiento integral de la organización.

### **3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN**

El sector del comercio es importante en la Isla de San Andrés, ya que constituye una fuente importante de empleo y sustento para el Archipiélago, es un sector muy dinámico en su crecimiento, pues algunas de estas empresas no llegan a cinco años de vida, de igual forma hay que señalar que muchos empresarios cambian de giro con el fin de buscar su permanencia o mejores resultados, en marco de las observaciones anteriores consideramos que es pertinente realizar esta investigación ya que dará herramientas a los empresarios de la isla que le permitirán hacer frente a los movimientos naturales del mercado ,por ejemplo la temporada baja, dando un nuevo aire al sector comercio de la ciudad. Asimismo creemos que el manejo de estas herramientas de diagnóstico organizacional es importante para el grupo investigador ya que será una fuente de desarrollo para futuros planes empresariales, como consecuencia de los planteamientos mencionados también el nombre de la universidad se verá beneficiado ya que estaríamos mostrando la calidad de la formación que imparte este centro de pensamiento al realizar investigaciones que impactan profundamente en el transcurrir diario de la ciudad.

#### 4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los diferentes marcos de referencia de la investigación:

**Tabla 1 Marco de referencia**



Fuente: Propia

##### 4.1. MARCO TEÓRICO

###### LAS PYMES

La ley 905 de 2004 define a las pequeñas y medianas empresas así:

Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

En Colombia las pymes han alcanzado un crecimiento notable en la última década y hoy el 96% de las empresas son pymes que equivalen a 23 mil pymes estas general el 76% del empleo del país lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas y El 40% de los salarios registrados por el país son originados por las pymes, Según datos de Acopi, siendo estas una estructura importante y definitivo para el crecimiento económico socio cultural y desarrollo del país.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el proceso de alcanzar metas y objetivos planteados existen dos caminos a tomar la improvisación o la planeación, la improvisación implica no tener un plan, implica resolver los problemas a medida que estos van surgiendo, implica estar atento a cualquier problema que pueda venir, la improvisación implica un desperdicio de recursos y esfuerzos y está ligada a la administración empírica. Por otro lado con planeación se prevén los problemas y se trata de adelantarse a estos, la planeación es una manera más eficaz y segura de alcanzar las metas y objetivos.

Munch y García definen la planeación como: la determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Harry Jones la define así:

El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

Para Burt Scalan es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a un cambio de circunstancias.

La planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. A ella se destinan pensamiento y tiempo en el presente para una Inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación han expresado como descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> RODRIGUEZ V. JOAQUIN; Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Cengage Learning Editores, 2005

## EL PROCESO DE PLANEACIÓN:

La planeación establece un puente entre nuestra posición y el lugar al que queremos llegar. Hace posible que sucedan cosas que de otra manera nunca se harían realidad. Aun cuando resulta difícil predecir el futuro, y a pesar de que factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes más concienzudos, si no realizamos una labor de planeación, dejaremos al azar todos los acontecimientos por venir. La planeación es un proceso intelectual absorbente; nos obliga a establecer líneas de acción racionales no hay basar nuestras decisiones en nuestro propósitos, nuestros conocimientos y en las estimaciones que hayamos definido<sup>9</sup>

### Ilustración 1 Proceso de planeación



Fuente: Joaquin Rodriguez

## LAS FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como fases de la planeación estratégica se pueden nombrar cuatro:

1) Análisis del Entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme).

---

<sup>9</sup> Rodríguez Joaquín, Administración, Cengage Learning Editores, 2006

2) Formulación. Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

3) Programación. Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

4) Ejecución. Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.<sup>10</sup>

En este esquema, desarrollado por David Garvin, un reconocido profesor de Harvard Business School, se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica.

---

<sup>10</sup> Ruiz, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

## Ilustración 2 Etapas de la planeación estratégica



Fuente: David Garvin

En marco de la investigación estrategias y planes para organización Praga limitada con aplicaciones de la matriz MMGO y el *Balanced Scorecard* hemos encontrado que el territorio insular es inédito en este tipo de investigaciones, pero a nivel general se conocen investigaciones y teoría relacionada al tema por ejemplo la Estrategia de segmentos múltiples: que Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento<sup>11</sup> que nos permitir establecer las estrategias diferenciadoras para atraer a los posibles clientes residentes en la ciudad y mantener o aumentar los clientes que visitan la isla, generando así el deseado aumento de ventas.

<sup>11</sup> Del libro: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, Págs. 179 al 182.

## BALANCED SCORECARD

Los orígenes del *Balanced Scorecard* datan de 1990, cuando KPMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado “la medición de resultados en la empresa del futuro”. Este estudio, liderado por David Norton y Robert Kaplan, dio pie a la realización de otros estudios en empresas innovadoras en gestión, que pusieron manifiesto la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras y entre perspectivas internas y externas. Posteriormente en 1993 se identificó la oportunidad de hacer evolucionar el *Balanced Scorecard* desde el sistema de mediciones que era, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costes y competencia a bajo precio. Posteriores experiencias empresariales pusieron de manifiesto que el *Balanced Scorecard* no solo se utilizaba para clarificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla.<sup>12</sup>

Podemos definir el cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados<sup>13</sup>

### Las 4 perspectivas del *Balanced Scorecard*

Perspectiva Financiera: qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas.

Perspectiva de Clientes: como debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros.

Perspectiva de procesos Internos: cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

---

<sup>12</sup> Amo Baraybar; Francisco, El Cuadro de Mando Integral«Balanced Scorecard». ESIC Editorial, 20/05/2011

<sup>13</sup> Ibid



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales.

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO

El modelo MMGO nos indica el estadio en el que se encuentra la empresa y hacia donde debe dirigirse.

Esta matriz de diagnóstico surge de una iniciativa de la Universidad EAN, en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas, como resultado de una investigación realizada por el grupo GPyMes-EAN, con el objetivo de entregar a los empresarios colombianos, independientemente de la actividad económica que realicen, una herramienta que permita determinar la situación de su empresa con respecto a ciertas variables que definen su nivel de competitividad según los estándares internacionales. Partiendo de esto, el objetivo final de la MMGO es evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es significativamente bajo, con el objeto de desarrollar un plan de trabajo que se centre en la mejora de tales actividades con miras a aumentar el nivel de competitividad.<sup>14</sup>

.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presentan las siguientes definiciones para indicar en detalle los conceptos más importantes de la investigación:

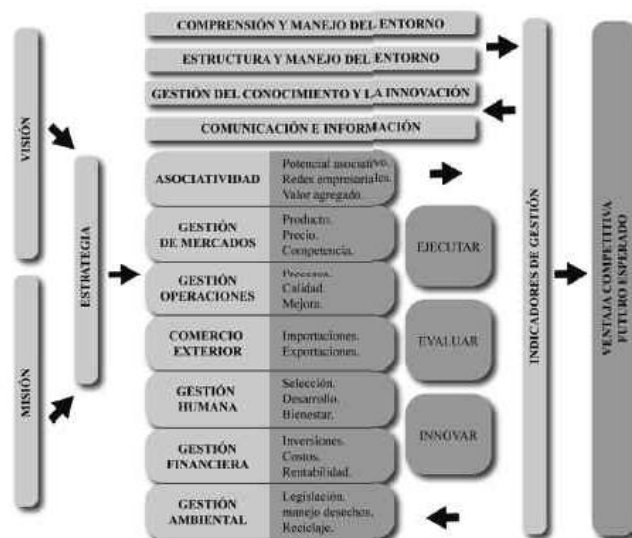
Matriz MMGO: El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones es un modelo diagnóstico sistémico y un diseño de ruta asociado a mecanismos de control e indicadores, tácticas de comunicación e instrumentos para el cambio de modelos mentales y de acción.

---

<sup>14</sup> *scribd*. (20 de febrero de 2011). Recuperado el 25 de octubre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/49210761/MATRIZ-MMGO>

Figura 2. El MMGO. Versión original de Andrés Velásquez C, en Modelo de Modernización Empresarial, Universidad EAN, 2003. Actualizado por Rafael Pérez, en agosto de 2009.<sup>15</sup>

### Ilustración 3 Matriz MMGO



Fundamentos teóricos base para el factor de Gestión de la Comunicación y la información

Fuente: MMGO

Estadios de desarrollo de las organizaciones Factor de la Comunicación y la Información

Por otra parte, para comprender el nivel de maduración de una empresa hay que entender los cuatro estadios que propone el MMGO. Para el caso el factor de la comunicación e información, el grado de modernización de una PyME, Rodríguez (2007) describe los cuatro estadios a saber:

Estadio 1: la empresa presenta una gestión mínima de los procesos de comunicación e información. No realiza reuniones, no lleva registros de grandes dificultades para identificar la información de valor y para

<sup>15</sup>Magaly, B. A. C., Cuevas Arias; María Claudia, Panqueva Bernal, Un caso de gestión de la comunicación y la información en la pyme manufacturera de calzado chiquitines, 2010. ISSN 0120-8160.

reconocer los documentos claves y cuyo valor agregado y sabiduría institucional reposa - peligrosamente - en la memoria de su gerente y propietario.

Estadio 2: la empresa realiza reuniones, lleva actas de las mismas, pero responden a una forma tradicional. Las reuniones se efectúan como parte de un programa mecánico de control, más que como parte de una toma de decisiones y una participación profesional e inteligente de los asistentes, los cuales asisten a las discusiones y terminan recibiendo órdenes.

Estadio 3: se dan procesos formales. Se llevan las actas, se sigue un formato preestablecido, se lleva un manejo controlado del tiempo y de la agenda, se lee y se aprueban las actas de las sesiones previas, pero todavía los procesos responden más a la forma que a los requerimientos y menos a una dinámica orientada hacia la toma de decisiones y al control de las acciones derivadas.

Estadio 4: empresa con altos niveles de información y comunicación. No sólo realizan reuniones eficientes y orientadas hacia una participación profesional, sino que en ellas se toman decisiones, a partir de la participación profesional de los miembros asistentes. La agenda y las actas de reuniones se convierten en documentos de gestión, en herramientas para la toma de decisiones -y por tanto, se consultan con facilidad y muestran un alto nivel de legibilidad- y no en archivos que se almacenan formalmente pero no se consultan.

Una vez se revise la teoría que fundamenta el presente caso, se puede dedicar a resolver la situación problemática planteada, siguiendo una a una las preguntas orientadoras.<sup>16</sup>

*Balanced Scorecard:* El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos desde los años 80, los entornos en los que

---

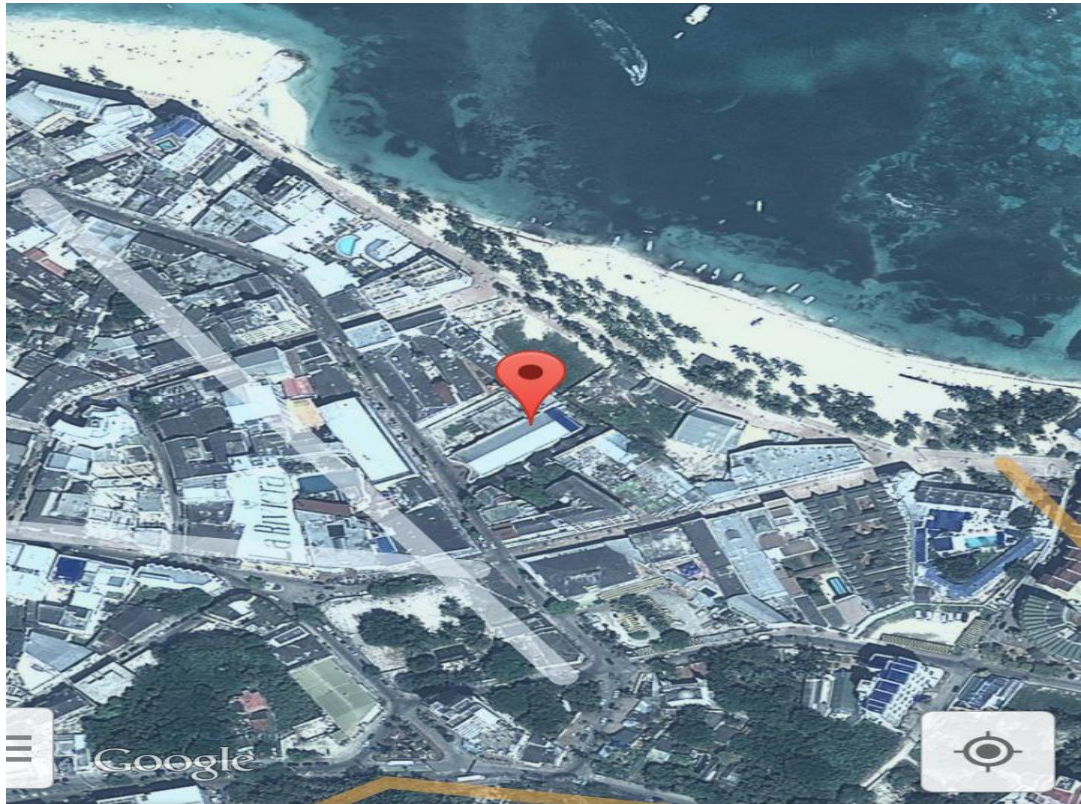
<sup>16</sup>Ibid.

se tienen que mover las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos.

#### **4.3. MARCO GEOGRAFICO**

PRAGA LIMITADA Y/O ALMACEN BENETTON, es una pequeña empresa con 30 años en el mercado, que se encuentra localizada en la Isla de San Andrés cuya actividad es la de comercializar productos de la Marca *United Colors Of Benetton*, el Grupo Benetton está presente en 120 países del mundo, fue fundada en 1.965, en Ponzano Veneto, cerca de Treviso, en Italia. Gracias a la exportación de su sofisticado “*know-how*” en tecnología de fabricación, a la trayectoria y al concepto, se ha consolidado en el mercado como una de las empresas líderes del segmento. La tienda en la Isla presenta colecciones completas de confección informal para mujer, hombre, niños y prendas íntimas, además de una amplia gama de accesorios y complementos de vestir

#### Ilustración 4 Ubicación satelital de almacén Benetton San Andrés

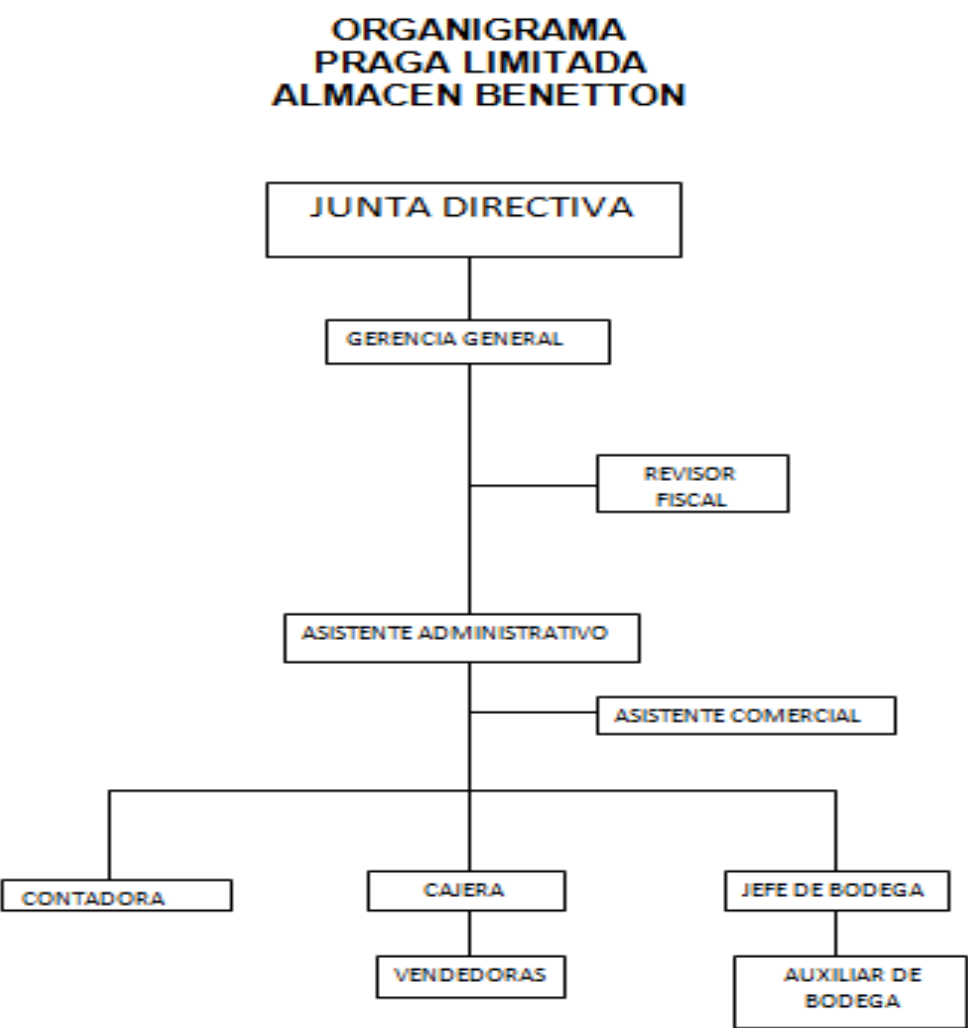


Fuente: *Google Maps*

El Almacén Benetton en la isla de San Andrés fue creado inicialmente en el año 1980 bajo la razón social de Unión Fashion, para el año 1991 se da el cambio de razón social y pasa a ser llamado Praga Limitada. La empresa cuenta en estos momentos con 15 empleados, la diferencia que posee con los otros almacenes de la Isla, es la exclusividad que tiene y ha mantenido por 30 años en comercializar los productos de la Marca Benetton, lo que lo hace único en la plaza de la localidad.

La conformación de la empresa es la siguiente:

**Ilustración 5 Organigrama Praga Limitada Almacén Benetton**



Fuente: propia

Comercializar una marca de esta calidad hace que sus espacios sean exclusivos en donde los clientes hacen presencia y viven una experiencia de compra, ya que desde sus inicios hasta la fecha la Empresa contrata al personal suficiente para prestar un excelente servicio.

El principal competidor del Almacén Benetton es el Almacén President, que también comercializa ropa y accesorios de marcas como *Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Lacoste, Polo Lauren*. Igualmente el almacén La Riviera comercializa la línea de Accesorios de la Marca Benetton, pero sobresale por ser los únicos y exclusivos en comercializar la ropa de la marca italiana Benetton, el mercado objetivo es el cliente o personaje que busca mantener una buena imagen personal y que le guste vestir bien.

Igualmente se encuentran ofertas y buenos precios en otras marcas importadas, ya que la Isla cuenta con buenas exenciones en impuestos y aranceles aduaneros. Pero la identificación de la marca y la lealtad de los clientes hacen que se siga en un mercado tan pequeño y complejo como el actual.

La comunidad de la isla manejaba un comercio diferente, exclusivo pero el sistema de apertura implementado por la administración Gaviria, le quito a San Andrés un poco del oxígeno económico del que vivía, le quito fuerza competitiva con respecto a otros destinos, reduciendo de alguna manera considerable las ventas en el sector del comercio, junto con el turismo el sector comercial, son los dos grandes aportes a la economía local, el sector comercial se beneficia en gran parte del turismo que visita la isla, en la actualidad muchos almacenes ofrecen otras alternativas desde cambios de portafolio del producto inicial hasta la creación de puestos de trabajo o de rebusque, para poder sostenerse.

## **5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de carácter descriptivo debido a que la finalidad es determinar las forma de motivar e incentivar las ventas después de un análisis riguroso y detallado de la situación tanto interna como externa del Almacén Benetton, se observa que existe una problemática que si no se trata de solucionar a puede llegar a acarrear un gran desafío para la empresa en la Isla de San Andrés.

Por pertenecer a la planta de personal de la empresa y manejar la contabilidad y la administración, después de 8 años se observa y evidencia como la contabilidad fluctúa y varia en sus ventas anualmente, de ahí se desprende la problemática dentro de la empresa de cómo buscar un punto de equilibrio en las ventas que permita nivelar sus ingresos durante ciertos periodos del año a través de las ventas hacia los residentes de la Isla de San Andrés.



## **6. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de investigación planteados en el presente estudio, se formula la siguiente hipótesis descriptiva:

Se considera que alguna de las posibles causas que intervienen en las ventas bajas por los residentes de cierta época del año puede ser:

1. Si dentro de las estrategias se implementan descuentos que serían atractivos a los clientes el nivel de venta mejoraría.
2. Si el almacén invierte más en la colección de verano que es la apropiada para el clima de la isla llegaría a los sectores a los que se desea alcanzar.
3. Si en la compra de cada colección se escogen categorías para toda la familia, se cumpliría con uno de los propósitos.

## **7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal o transaccional, debido a la manipulación de las variables que se utilizan tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos sin alterar las mismas, y como sea que no existen antecedentes sobre el tema, por ser el Almacén Benetton una franquicia familiar, libre y totalmente independiente a las otras, su estructura y organización es totalmente ignoto, por lo anterior no se han implementado anteriormente estrategias de mejoramiento e incremento de las ventas, por esta razón, este trabajo de investigación, permite explorar las posibles causas y efectos de esas ventas bajas.

## **8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **8.1. POBLACIÓN**

La población para este estudio serán todas personas que compren en los almacenes de la ciudad, no importa si son residentes o turistas, es decir la población es indefinida.

### **8.2. MUESTRA**

Teniendo en cuenta el nivel de confianza que se quiere obtener de la investigación del 95% y del nivel de error esperado del 2% se calcula la muestra así

Cálculo:

$$n = \frac{1.96^2 \times .2(1-.2)}{.05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times .16}{.0025}$$

$$n = \frac{.6147}{.0025}$$

$$n = 246$$

246 personas son el número de nuestra muestra para que sea representativa a la población que queremos investigar.

## **9. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se utilizarán los métodos primarios para recolectar la información tales como observación, encuesta y entrevistas, para determinar cuál puede ser la razón por la cual las personas residentes no compran los productos del Almacén Benetton

de la Isla de San Andrés de la misma forma como lo hacen en los otro almacenes que son de la competencia.

Se observa que durante las horas pico después de las 12:00 del medio día y las 6:00 pm hay residentes dentro de los establecimientos de comercio de la competencia tales como President, y la Riviera comprando sus productos.

En el trabajo de investigación se ha calculado que del 20% (0,2) de los residentes de la Isla de San Andrés no compran en el Almacén Benetton:

En la encuesta se utilizó el siguiente modelo.

#### **Ilustración 6 Modelo de la encuesta aplicada**

Nombre del encuestado:	
Residente o turista	
Conoce usted el Almacen Benetton de la Isla de San Andres?    Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Compra en el Almacén Benetton:                      si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
Porque?	
Como le parece la Ropa del Amacen Beneton?    Bonita <input type="checkbox"/> Fea <input type="checkbox"/> Inapropiada <input type="checkbox"/>	
Como le parecen los precios del Almacen Benetton?    Altos <input type="checkbox"/> Normales <input type="checkbox"/> Bajos <input type="checkbox"/>	
Considera que al Amacen Beneton le hace falta mas pubicidad?    Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Se siente usted identificado con la marca?            Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Le parece que las prendas del Almacen son apropiadas para el clima de San Andres?    Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Fuente: Propia

## PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de realizar las encuestas a personas que son empleados, independientes, empresarios y potenciales compradores de la competencia, se procede a tabular de la siguiente manera:

Pregunta No. 1

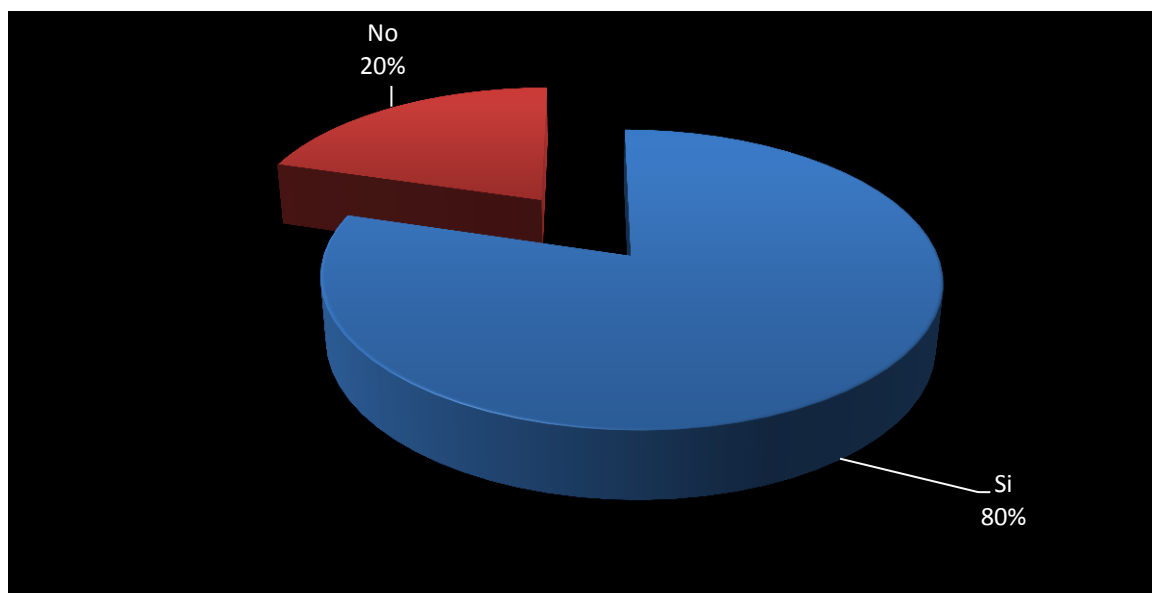
¿Conoce usted el Almacén Benetton de la Isla de San Andrés?

Si: 50 No:196

**Tabla 2 Pregunta No. 1**

1. ¿Conoce a usted a Almacenes Benetton en la Isla de San Andrés?	Total	%
Si	196	79,7%
No	50	20,3%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 1 Pregunta No. 1**



Fuente: Propia

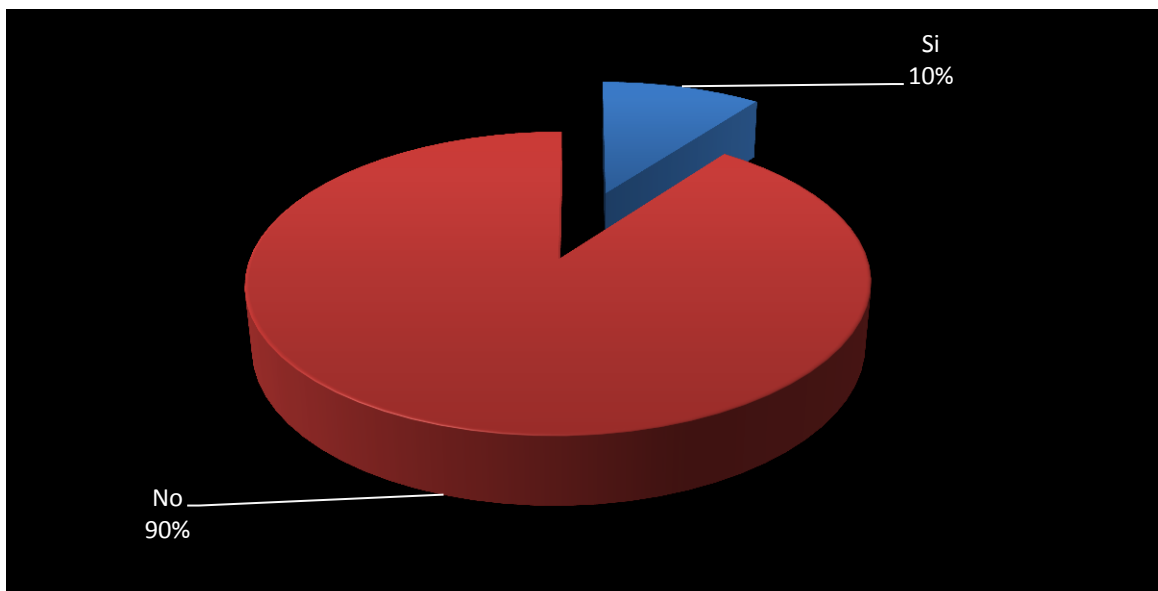
Pregunta No. 2

¿Compra en el Almacén Benetton?

**Tabla 3 Pregunta No. 2**

2. ¿Compra en el Almacén Benetton?	Total	%
Si	25	10,2%
No	221	89,8%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 2 Pregunta No.2**



Fuente:Propia

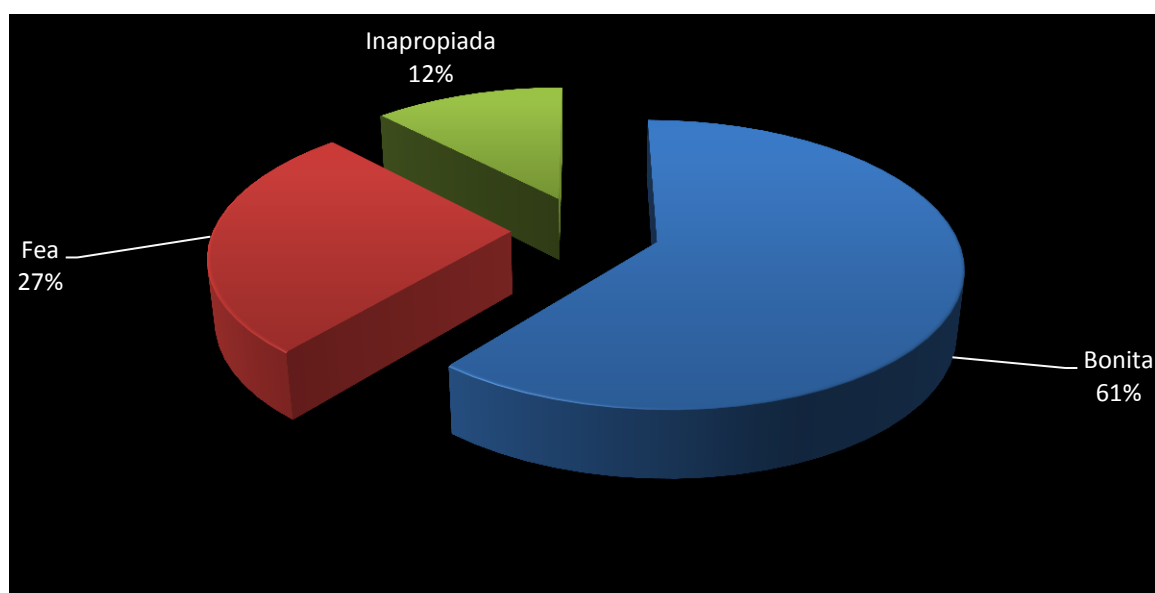
Pregunta No. 3

¿Como le parece la Ropa del Amacen Beneton?

**Tabla 4 Pregunta No. 3**

3. ¿Como le parecen la ropa de los Almacénes Benetton?	Total	%
Bonita	150	61,0%
Fea	66	26,8%
Inapropiada	30	12,2%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 3 Pregunta No. 3**



Fuente: Propia

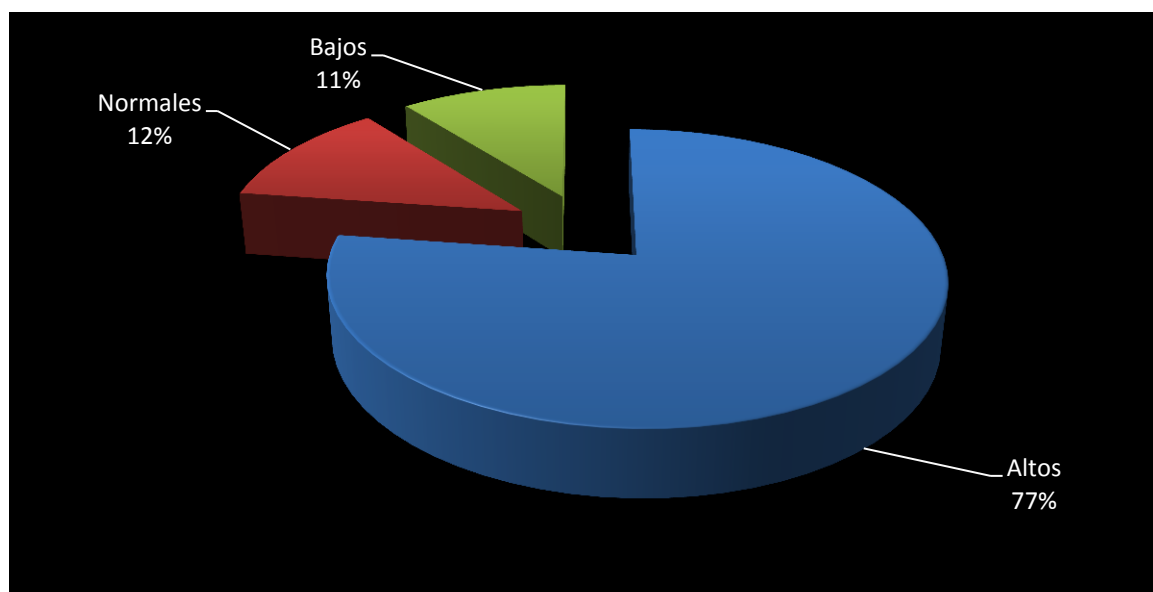
Pregunta No. 4

¿Como le parecen los precios del Almacén Benetton?

**Tabla 5 Pregunta No. 4**

4. ¿Como le parecen los precios del Almacén Benetton?	Total	%
Altos	190	77,2%
Normales	30	12,2%
Bajos	26	10,6%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 4 Pregunta No. 4**



Fuente:Propia

Pregunta No. 5

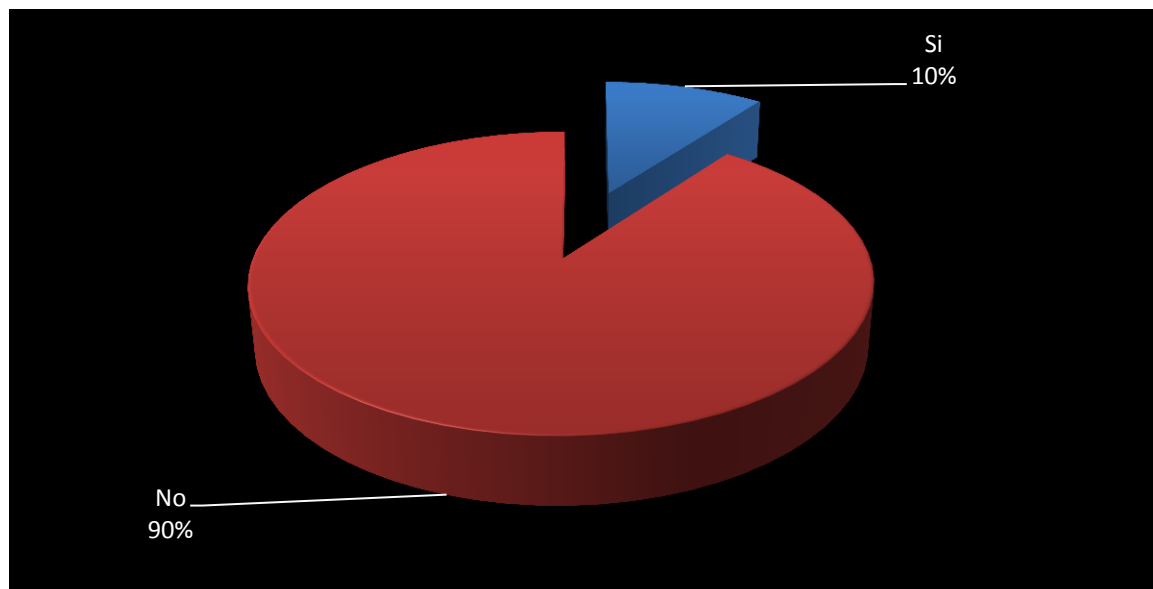
¿Considera que al Almacén Benetton le hace falta mas pubicidad?



**Tabla 6 Pregunta No. 5**

5. ¿Considera que al Almacén Beneton le hace falta mas publicidad?	Total	%
Si	150	61,0%
No	96	39,0%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 5 Pregunta No. 5**



Fuente: Propia

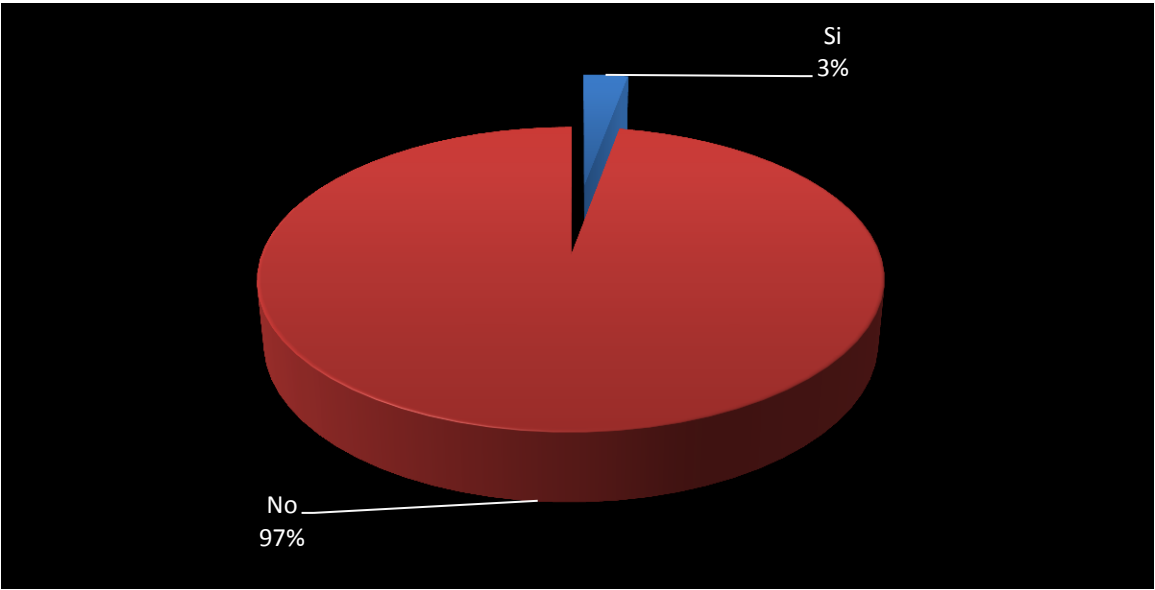
Pregunta No. 6

¿Se siente usted identificado con la marca?

**Tabla 7 Pregunta No. 6**

6. ¿Se siente usted identificado con la marca?	Total	%
Si	7	2,8%
No	239	97,2%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 6 Pregunta No. 6**



Fuente: Propia

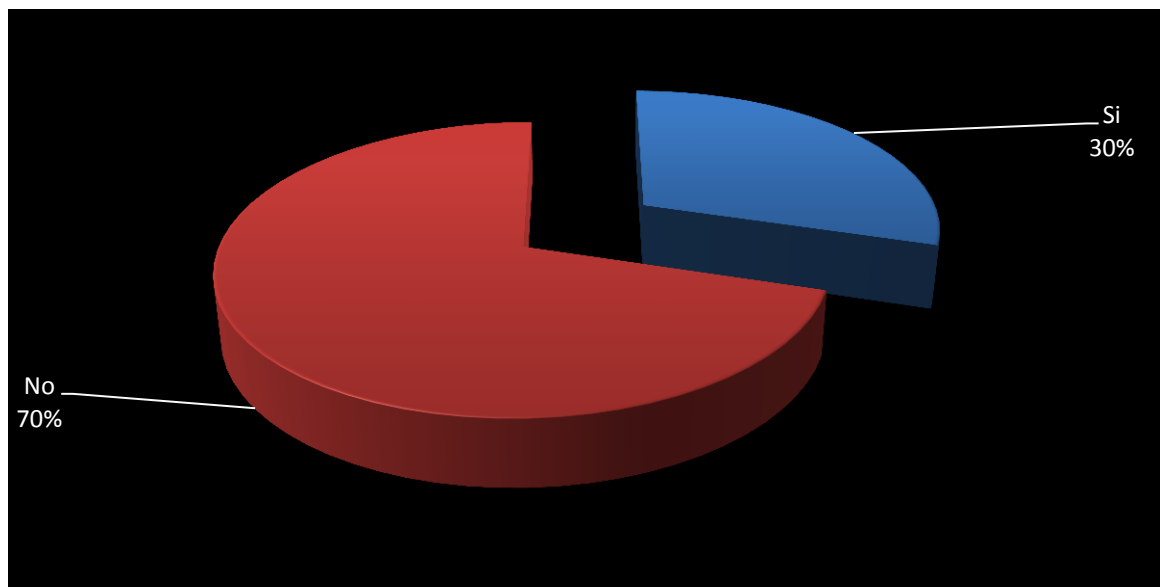
Preguntas No. 7

¿Le parece que las prendas del Almacen son apropiadas para el clima de San Andres?

**Tabla 8 Pregunta No. 7**

7. ¿Le parece que las prendas del Almacen son apropiadas para el clima de San Andres?	Total	%
Si	73	29,7%
No	173	70,3%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfica 7 Pregunta No. 7**



Fuente: Propia

## 10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de observar los resultados emitidos por las encuestas se puede analizar por donde debe ir encaminada la estrategia para lograr los objetivos de la empresa que es elevar el valor de las ventas por parte de los residentes en temporada baja en la Isla de San Andrés.

Estas encuestas fueron aplicadas a posibles compradores potenciales de la Isla, como comerciantes, empleados de sector comercial, independientes y padres de familia.

## **11.ESQUEMA TEMÁTICO**

### **CAPÍTULO I**

En este propósito, se realiza el diagnóstico de la matriz MMGO, para determinar el estado actual de la organización, a continuación se relacionan los resultados obtenidos del análisis, los cuales están distribuidos de acuerdo a sus componentes, cabe anotar que el modelo de modernización para las organizaciones comprende 15 componentes pero debido al tamaño de la organización a diagnosticar hemos reducido el análisis a los siguientes componentes:

1. ANÁLISIS DE ENTORNO
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
3. GESTIÓN DE MERCADEO
4. GESTIÓN FINANCIERA
5. IMPORTACIONES
6. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

Significa entonces que la empresa reconoce que requiere de suma urgencia herramientas y estrategias que la llevan a seguir, posicionando en el mercado local de la isla, por ello se mejorarían las variables como de análisis de entorno, innovación y conocimiento, que ayudarían al mantenimiento de la comercialización de la marca en el territorio insular.

Después de las consideraciones anteriores se presentan los resultados a saber:

Generalidades

**Tabla 9 Generalidades**

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA	
Nombre de la empresa:	Praga limitada
Nombre del representante legal:	Victoria Correa Mejía
Dirección y ciudad :	Avenida colon n 2-38 almacen benetton
Teléfonos:	5122263 - 5131660
Dirección electrónica:	pragalimitada@telecom.com.co
Año de fundación:	Noviembre de 1990
Número de empleados permanentes:	12
Número de empleados temporales:	3
Total Activos en miles de pesos Col.:	680.000.000
Utilidad o superavit operacional	145.000.000
Productos o servicios:	Comercializacion de la marca benetton
CIU Registrado en la matrícula de	
Cámara de Comercio:	

Fuente: Resultado matriz MMGO

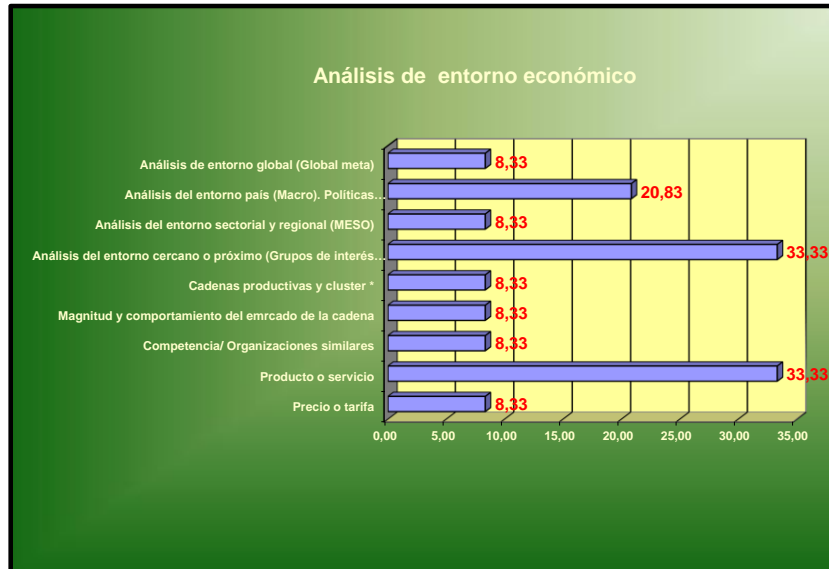
**Tabla 10 Datos básicos de la organización**

Datos básicos de la empresa		PERFIL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	
IDENTIFICACIÓN		Observaciones - primeras impresiones contacto previo	
Detalle informativo de la empresa		Resalte aquí 7 aspectos que considere <b>positivos</b> de la empresa	
Nombre empresa	Praga limitada	1	único comercializador de la isla
Seudónimo	almacén Benetton	2	posicionamiento por mas de 30 años
Nit	827000077-7	3	calidad del producto ropa exclusiva traída de Italia
Representante legal	victoria correa Mejía	4	generación de empleo
Nivel Académico / Gerente - directores	gerente general	5	ubicación en el archipiélago
Dirección	avenida colon n 2-38	6	clientes permanentes a nivel nacional
Teléfono	5122263	7	servicio al cliente
Correo electrónico	pragalimitada@telecom.com.co	Resalte aquí 7 aspectos que considere <b>negativos</b> de la empresa	
Actividad principal	comercializar la marca de italiana Benetton	1	acceso negativo para el ingreso de personas discapacitadas
Código CIU		2	basura en el andén a ciertas horas de la noche
Año Fundación empresa	nov-90	3	
No. Empleados	15	4	
No. Profesionales	3	5	
Contacto para este trabajo	victoria correa Mejía	6	
Ventas promedio mes	166000000	7	
Cobertura modo (Nal. Regional, Local)		Otros aspectos	
Código interno Universidad EAN			
Observaciones: Para efectos académicos, la empresa se identificará con seudónimo y con el código interno Universidad EAN.		Observaciones: Es necesario agotar los 7 ítems por cada atributo positivo o negativo	

Fuente: Resultado matriz MMGO

## Entorno económico

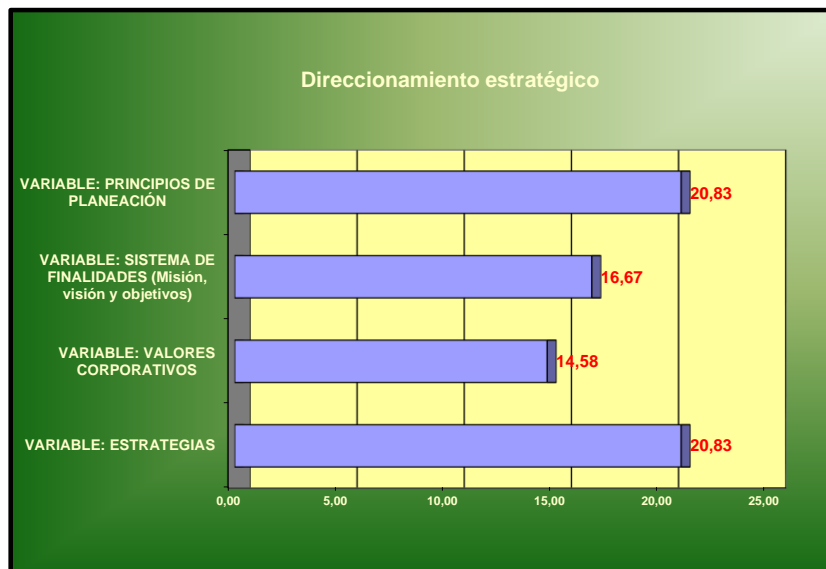
**Gráfica 8 Entorno económico**



Fuente: Resultado del análisis Matriz MMGO

En el entorno económico de la empresa PRAGA LTDA se observan desajustes importantes influenciados por la competencia que obliga la empresa a hacer preguntas tales como: ¿Cómo están organizadas las empresas? ¿A qué tipo de personas o cluster quieren llegar?, ¿Cuál es la calidad y tipo de productos comercializados? E incluso los horarios que manejan para poder tener una visión general del entorno que los afecta y de esa forma poder atacar los puntos débiles que nos van a permitir llegar a los objetivos planteados, existen variables cercano o próximo y el producto o servicio se analizan tendencias muy favorables, mientras que en las otras variables se deben hacer algunos ajustes para mejorar el resultado propuesto por la Empresa.

**Gráfica 9 Direccionamiento Estratégico**

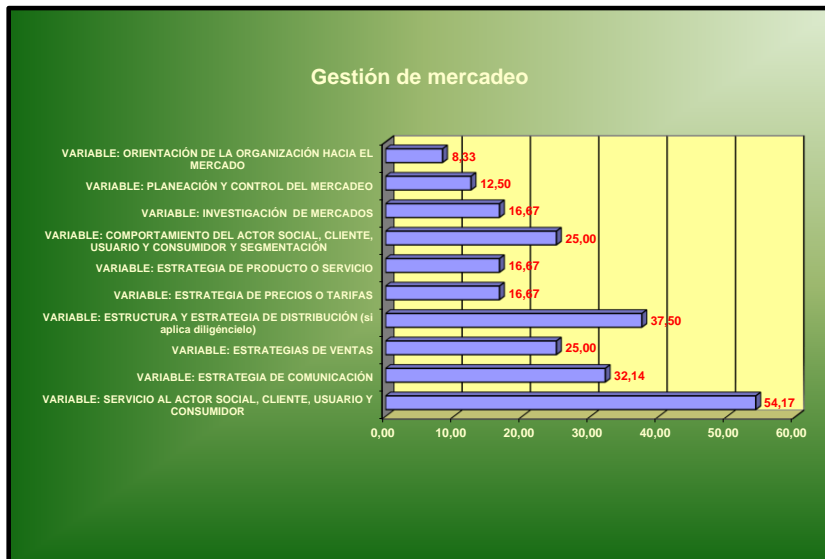


Fuente: Resultado del análisis Matriz MMGO

La empresa PRAGA LTDA dentro de su funcionamiento y constitución ha establecido una misión y una visión clara de lo que esperan sus propietarios y hacia donde pretenden ir como empresa en un futuro a largo plazo, En esta gráfica se observa una fortaleza en los principios de planeación y las estrategias ya que los accionistas han aunado esfuerzos para mantener los objetivos planeados en el día a día para mantener sus ventas.



**Gráfica 10 Gestión de mercadeo**

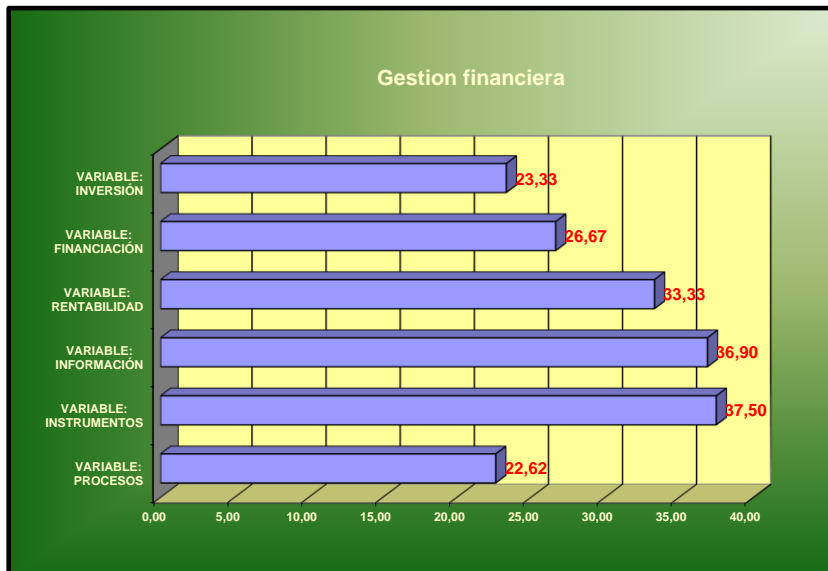


Fuente: Resultado del análisis Matriz MMGO

Este componente es quizás el que nos atañe debido a la naturaleza de la empresa, por ser una empresa comercial la gestión que se pueda realizar en el área de mercadeo tiene una influencia directa sobre las ventas y por consiguiente en las utilidades para los socios, la gestión a realizar debe ir encaminada hacia aumentar las ventas en temporadas frías o bajas partiendo del producto que se está ofreciendo y de la forma de cómo se le está llevando a los posibles clientes.

Es importante identificar el segmento o grupos de personas a los que se quiere llegar haciendo un estudio de mercado para identificar la capacidad adquisitiva de las personas, sus gustos, sus aficiones e incluso el lugar donde viven y de donde provienen, se observa un crecimiento importante evidenciando que la fortaleza más grande es en la gestión de mercadeo es el servicio al sector social el cliente, usuario y consumidor.

**Gráfica 11 Gestión financiera**

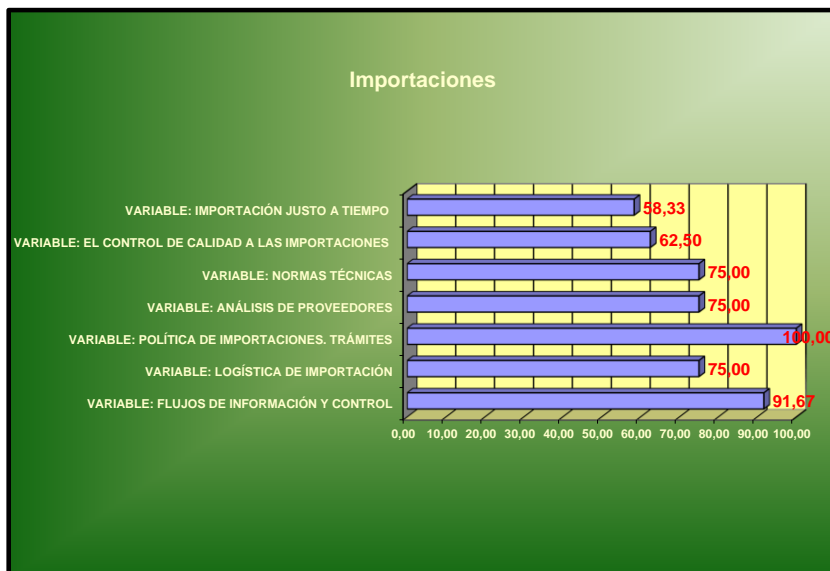


Fuente: Resultado del análisis Matriz MMGO

La gestión financiera de la empresa Praga Limitada, arroja un análisis muy favorable en cuanto a los instrumentos utilizados, se ve un aumento proporcional entre la inversión inicial de los socios y la rentabilidad en la empresa, esta grafica deja ver las comodidad de los interesados en tanto que la empresa no arroje pedidas, entre por el contrario de los procesos que deben ser innovados.

Aumentar las ventas en temporadas bajas les permitirá a los socios incrementar en un porcentaje mayor y por encima del punto de equilibrio lo cual garantizara la permanencia de la marca en la Isla de San Andrés y evitara la baja de empleados.

## Gráfica 12 Importaciones

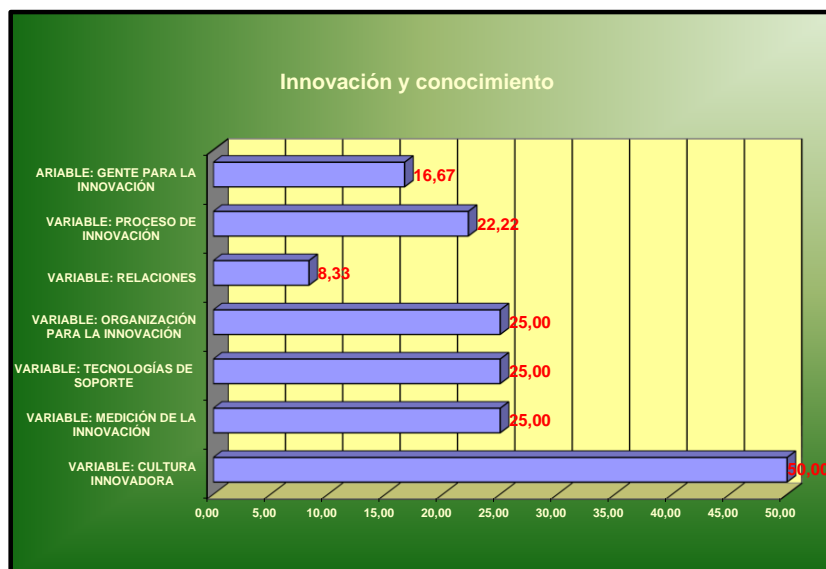


Fuente: Resultado del análisis Matriz MMGO

Con relación a las importaciones la empresa aplica todas las regulaciones aduaneras que en el país se rigen, por ende, los resultados en la variables son óptimos sobre todo en los tramites.

La empresa realiza importaciones desde a la Isla por lo menos 2 veces al mes provenientes de Italia por lo que exige que mantenga excelentes relaciones con los agentes de aduanas quienes posteriormente llevan la mercancía a sus respectivas bodegas para su distribución y comercialización.

Gráfica 13 Innovación y conocimiento



Fuente: Resultado del análisis Matriz MMGO

Con relación al conocimiento y la tecnología, se trabaja para llegar al nivel de las empresas, con relación al resto del país, la Isla se encuentra en condiciones de actualización con relación al tema del internet y ello nos lleva a fortalecer con otros mecanismos el área de innovación.

La empresa reconoce que requiere de suma urgencia herramientas y estrategias que la llevan a seguir posicionándose en el mercado local de la isla, por ello se mejorarían las variables como de análisis de entorno, innovación y conocimiento, que ayudarían al mantenimiento de la comercialización de la marca en el territorio insular.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

La estrategia competitiva del Almacén Benetton es la innovación en cada colección ya sea verano o invierno, exhibiendo un producto diferente a lo que ofrece la competencia.

Una de las estrategias que en estos momentos se está implementado es la promoción en la colección pasada de invierno, con descuentos del 20%, 30% hasta un 50%, brindándole beneficios al cliente en el momento de su compra.

Igualmente se promueve la actual colección de verano 2013, enviándoles a los clientes vía email, toda la información necesaria del producto actual, como estilos, colores, tallas, con la finalidad de ofrecer todos nuestros servicios y crear relaciones duraderas.

La empresa comercializa por primer la línea de vez, a unos precios muy accesibles y brindando un producto de muy buena calidad.

### **MATRICES**

Las matrices permiten evaluar los datos obtenidos para un estudio profundo sobre la situación general de la empresa, porque trata todos y cada uno de los aspectos más relevantes, para así detectar donde se encuentran los puntos fuertes y aun los débiles para luego realizar un análisis de la información arrojada.

## MATRIZ MEFE

La Matriz de evaluación del Factor Externo (MEFE), esta matriz es para el análisis del Factor Externo donde considera las AMENAZAS U OPORTUNIDADES que afectan o benefician respectivamente a la organización.<sup>17</sup>

**Tabla 11 Matriz MEFE**

AMBITO	IMPORTANCIA	VARIABLES ANALIZAR	PONDERACION	EVALUACION	TOTAL
ECONOMICO	40%	DESARROLLO ECONOMICO	20%	1	0,2
		SALARIO	10%	1	0,1
		TASA DE CAMBIO	10%	1	0,1
SOCIAL	20%	VIOLENCIA	10%	2	0,2
		PLATAFORMA DE SERVICIOS	10%	2	0,2
POLITICO	10%	POLITICAS DE DESARROLLO (INFRAESTRUCTURA) LOGISTICA	10%	2	0,2
COMPETITIVO	30%	POSICIONAMIENTO DE OTRAS MARCAS	15%	3	0,45
		POLITICAS ORIENTADAS A LA PROMOCION DEL DESTINO	15%	4	0,6
100%					2, 05

Fuente: Propia

El resultado de esta matriz es de (2.05), indica una idea del factor externo que posee la empresa en estos momentos y es desfavorable, lo cual muestra que hay que concentrarse en las oportunidades para hacer las amenazas a un lado, mejorando el lugar de la empresa en el mercado.

## MATRIZ MEFI

La Matriz MEFI de Evaluación del Factor Interno La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una

<sup>17</sup>Universitas 2000: Fondo Editorial para el Desarrollo de la Educación Superior, 1994. (v. 18). 1315-4192.

herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de juicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.<sup>18</sup>

**Tabla 12 Matriz MEFI**

AREA	IMPORTANCIA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	EVALUACION	TOTAL
GERENCIA	50%	EVALUACION DE OBJETIVOS	10%	3	0,3
		EVALUACION DE RESULTADOS	20%	3	0,6
		TAMAÑO DE MERCADO	10%	2	0,2
		PROGRAMAS DE PROMOCION Y VENTAS	10%	2	0,2
CONTABILIDAD	20%	ANALISIS FINANCIERO	20%	1	0,2
VENTAS	30%	METAS DE VENTA	15%	2	0,3
		PRECIOS			
		BONDAD DEL PRODUCTO	15%	4	0,6
100%					2,4

Fuente: Propia

La ponderación da como resultado (2.4), lo cual nos indica que las estrategias utilizadas hasta el momento no han sido las adecuadas, y por lo tanto no cumplen con las necesidades de la empresa, para reducir las debilidades se debe tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

<sup>18</sup>David, F. R. y Carrión, M. Á. S., Conceptos de administración estratégica: Pearson Educación, 2003. 9789702604273.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.<sup>19</sup>

**Tabla 13 Matriz del Perfil Competitivo**

		PRAGA LTDA		ALMACEN PRESIDENT	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRODUCTO Y SERVICIO	40%	3	1,2	3	1,2
PARTICIPACION EN EL MERCADO	20%	1	0,2	4	0,8
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	20%	4	0,8	4	0,8
PRECIO	20%	2	0,4	2	0,4
			2,6		3,2

Fuente: Propia

La participación en el mercado es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como se señala el Almacén *President* obtiene una participación del 0.8 por su variedad de comercialización de marcas. Solo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.6 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda, las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, lo cual de una manera sensata sirve para tomar decisiones.

DOFA. Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).<sup>20</sup>.

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tantos factores externos (amenazas y oportunidades) como internos

<sup>19</sup>ibid.

<sup>20</sup>Francés, A., Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral: Pearson Educación, 2006. 9789702607014.



(fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos se plantea un procedimiento inductivo de gestión.<sup>21</sup>

---

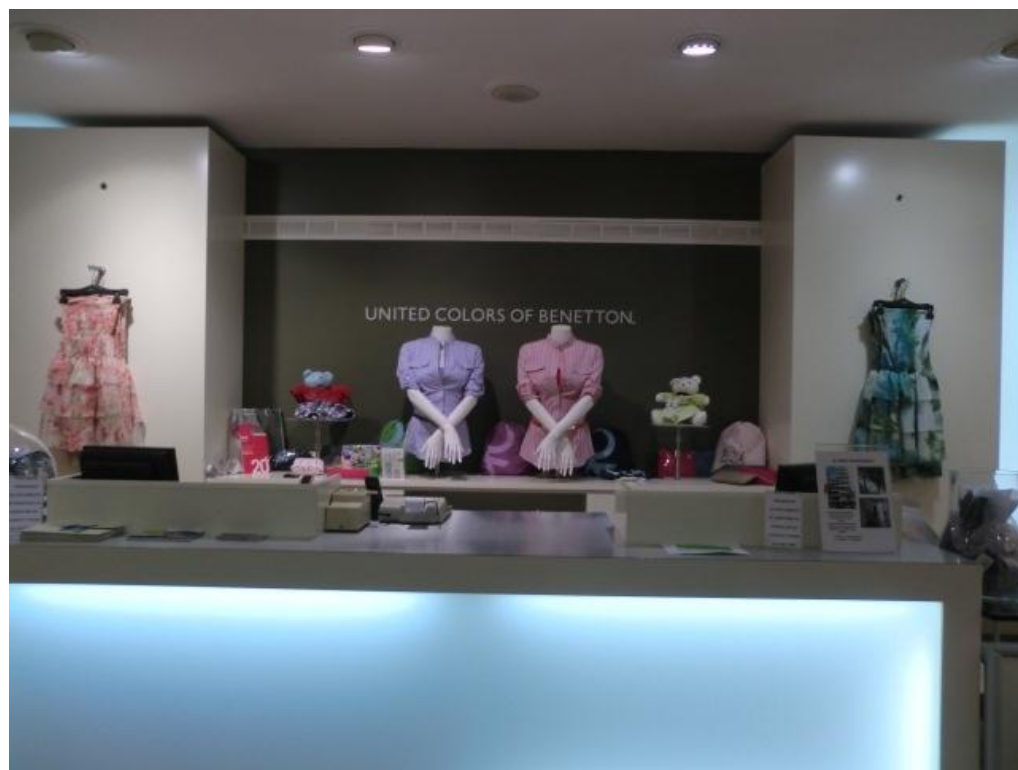
<sup>21</sup>Elizabeth Vidal Arizabaleta, C., Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital: Ecoe Ediciones, 2004. 9789586483711.

**Tabla 14 Matriz DOFA**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1- Comercializar una marca posicionada mundialmente.	1- Una pagina Web, para las ventas en internet.	1- Creciente competencia en la distribucion de otras marcas reconocidas.
2- Manejo de una buena publicidad.	2- Ampliacion del local del Almacen.	2- La demanda del mercado es muy estacional.
3- Por ser distribuidores exclusivos en la Isla, la gerencia esta comprometida y confiada .	3- Conseguir clientes a nivel nacional.	3- No poseer local propio
DEBILIDADES	FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES	FORTALEZAS CON AMENAZAS
1- Falta de personal capacitado para captar nuevos clientes, y una nueva politica de marketing	1-3 Estimular a los clientes ofreciendoles descuentos especiales.	2-2 En temporada baja realizar descuentos atractivos para los residentes de la Isla.
2- La competencia es mas agresiva en los descuentos.	2-3 Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.	1-3 Realizar la remodelacion de la fachada del almacen.
3- Desmotivación en el personal del area de ventas.	3-1 Ser mas agresivos en la publicidad, poner anuncios en revistas, diarios, internet.	1-1 En las compras de cada colección, escoger mas ropa que sea Moda, y no tanto clasico.
	DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES	DEBILIDADES CON AMENAZAS
	3-1 Capacitación al personal del area de ventas	1-1 Nombrar un jefe de mercadeo y publicidad calificado.
	1-2 Utilizar la base de datos que se tiene para informar periodicamente a los clientes las promociones existentes.	2-3 Gestionar la posibilidad de adquirir el local como propio, teniendo en cuenta que el Almacén lleva 30 años en el mismo sitio.
	3-3 Establecer pagos de comisiones por ventas a los empleados.	3-2 En temporada baja, programar vacaciones a los empleados.

Se evidencio que debe trabajarse drásticamente en el área de mercadeo desarrollando estrategias que ayuden a que la empresa se mantenga en la plaza, como almacén exclusivo en distribuir la marca.

### **Ilustración 7 Decoración interior**



**Fuente: Propia**

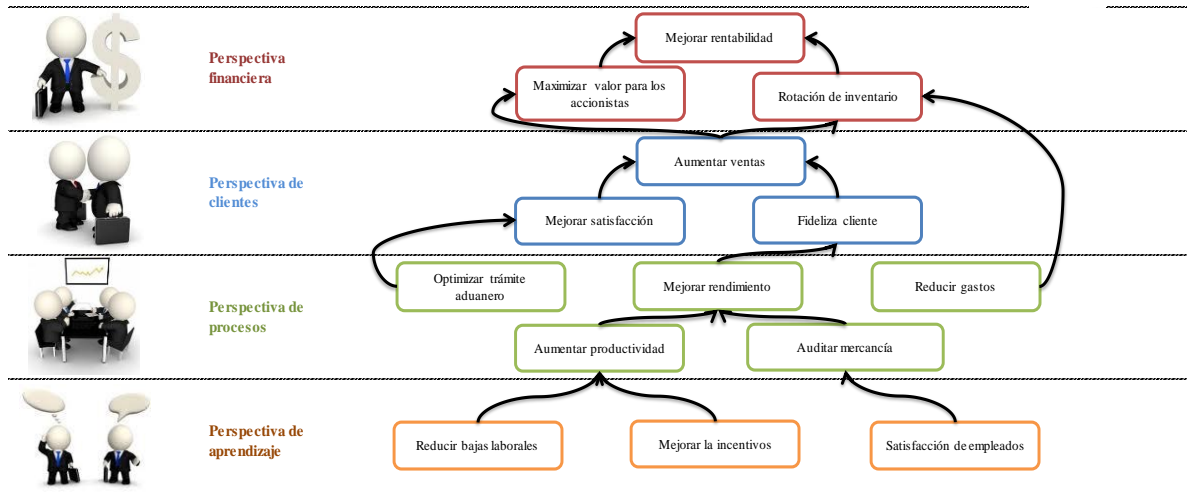
## Ilustración 8 Decoración interior



Fuente: Propia

## CAPÍTULO III

Tabla 15 Balanced Scorecard



Fuente: Modificado de BSC<sup>22</sup>

Praga Ltda. (Praga Ltda.bsc) - BSC Designer Light

Archivo Editar Ver Estrategia árbol Herramientas Ayuda

06/04/2013

Categorías: Indicadores:

Misión: Trabajar en el mejoramiento continuo por medio de la asesoría para que las organizaciones reciban las soluciones y los beneficios de los análisis realizados.

Name	Progreso	Valor	Valor de referencia	Destino	Medida	Peso	Min	Máx
Praga Ltda.	58,37 %		8,45	89,26	%		0	100
Financiera	66,84 %		6,45	88,55	%	3	0	100
Mejorar la Rentabilidad	67,41 %	66,6	12	93	%	3	0	100
Rotación de los inventarios	69 %	60,2	5	85	%	7	0	100
Maximizar valor de los accionistas	50 %	50	0	100	Puntos	1	0	100
Clientes	45,54 %		11,7	88,4	%	4	0	100
Aumentar las ventas	31,33 %	52,5	14	89	%	6	0	100
Fidelizar al cliente	22,12 %	25,7	8	88	%	3	0	100
Mejorar satisfacción	61,04 %	71,4	9	86	%	1	0	100
Procesos Internos del Negocio	67,27 %		4,62	92,23	%	2	0	100
Optimizar trámite aduanero	4,42 %	18,4	6	92	%	3	0	100
Mejorar Rendimiento	59,29 %	84,3	6	89	%	7	0	100
Reducir gastos	50 %	50	0	100	Puntos	1	0	100
Aumentar la productividad	70 %	70	0	100	Puntos	1	0	100
Auditar mercancía	50 %	50	0	100	Puntos	1	0	100
Aprendizaje y Crecimiento	66,61 %		9,09	88,91	%	1	0	100
Reducir bajas laborales	67,37 %	77,1	8	87	%	6	0	100
Mejorar los incentivos	39,47 %	43	13	89	%	4	0	100
Satisfacción de los empleados	50 %	50	0	100	Puntos	1	0	100

En línea | Asociados

Standard | PRO

BSC Designer Standard is a basic version for small businesses and consultants.

Standard version includes:

- Excel reports and HTML reports;
- Stop-lights;
- Diagrams;

Learn more about versions of BSC Designer.

Invest in your knowledge of Balanced Scorecard

Nombre: Praga Ltda.

Descripción:

Category formula: Weighted average of items

Iniciativas: Propiedades del documento

Series: Edit Series

Last initiative: 02/06/2012 01:42:38 p.m. "4325 : \$ investment in training courses" (Budget)

4 categorías, 14 indicadores

<sup>22</sup> Ahumada Rodríguez, M. d. J., Gerencia Estratégica con aplicaciones del Balanced Scorecard, 2012.

**Tabla 16 Estrategias a implementar en un plazo de 6 meses.**

<b>Financiera</b>	<b>Clientes</b>	<b>Procesos</b>	<b>Aprendizaje</b>
Establecer metas de ventas con el fin de aumentar ingresos anuales	Realizar actividad de descuento como trasnochones o madrugones 2 veces al mes buscado atraer clientes residentes por medio de descuentos especiales	Mejorar las comunicaciones este la empresa y la sociedad intermediadora aduanera, para que el tramite sea más rápido y eficaz	Fomentar un ambiente laboral inclusivo, que haga sentir a los empleados parte de la familia Benetton
Hacer un presupuesto de gastos con el fin de controlar y supervisar controlar los gastos de ventas y administrativos.	Implementar los días jueves y viernes un <i>Happy Hour</i> ofreciendo descuentos específicos del 2x1	Celeridad en el proceso de auditoría de la mercancía	Implementar premios por venta en algunos artículos
Realizar una rotación de inventarios , de manera que no afecten el valor de la venta	Alimentar la base de datos actual de los clientes con el fin de informarles todas la actividades que se proyecten realizar para que visiten el almacén	Hacer los procesos más eficientes de tal manera que el trabajo a realizar en horas extras sea reducido a su mínima expresión	motivar a los empleados por medio de la implantación del bono de regalo por ser empleado del mes

BSC *Designer* es un conjunto final de Cuadro de Mando Integral Soluciones de software y servicios web, que hace que sea fácil de medir con éxito, controlar y mejorar el rendimiento del negocio.

Gestión KPI basado es un concepto de negocio eficaz, basado en la medición del rendimiento de una empresa. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) se puede definir como "indicadores de eficacia / *success*" que miden las actividades importantes de la compañía, que alcanzan los objetivos estratégicos.

Este concepto es fácil de implementar. En primer lugar se define la visión de la empresa, en el que quieres estar en un período de tiempo y lo que va a llegar a ser en un tiempo definido. Sus objetivos son sus objetivos estratégicos (por ejemplo, aumentar las ventas en un 50%) y los KPI son los indicadores de éxito, que le ayudan a supervisar y controlar el progreso.

Si usted necesita ayuda con los KPI, como parte del paquete de software, le ofrecemos asistencia profesional gratuita a través de nuestra comunidad [winninkpi.com](http://winninkpi.com). Aquí los profesionales de negocios compañeros, y nuestro equipo de profesionales de KPI, le ayudarán paso a paso en la construcción de los indicadores.

A través de la gestión de KPI basado, usted aprenderá las fortalezas y debilidades de sus objetivos estratégicos y la implementación de negocios, y usted será capaz de identificar lo que funciona bien y lo que necesita ser cambiado.

## CONCLUSIÓN

Al realizar un análisis con la herramienta MMGO nos encontramos que la empresa a diagnosticar no es tan grande por consiguiente el análisis se redujo a 6 componentes, que afectan directamente a la empresa, en el análisis del entorno se observó como la competencia juega un papel sumamente importante porque alcanza a desestabilizar a la empresa cuando se mira desde el punto de las 4 P (producto, precio, plaza y publicidad). La gestión de mercadeo tendrá que apuntarle a maximizar las ventas destacando las fortalezas del producto, la imagen y nombre de la marca. Mejorando los componentes de innovación y conocimiento, la estructura organizacional de la empresa se ve obligada a sumir nuevos retos y cambios que fortalecerán los puntos débiles que fueron identificada en la matriz MMGO se puede concluir que la empresa requiere fortalecimiento en estrategias de mercadeo que son las que directamente influyen en el problema de ventas bajas.

Con la implementación del Balanced Scorecard se diseñaron estrategias de precios con la finalidad de subir el nivel de ventas, dentro de esas estrategias se tendrán en cuenta las fortalezas del producto resaltando así la calidad que lo caracteriza debido a su procedencia de Italia y con los más altos estándares de calidad, también se tendrá encuentra el alcance publicitario por medio de los medios de comunicación existentes en la Isla. El BSC aplicado a la empresa permitió diseñar estrategias que permitan mejorar la satisfacción de los empleados por medio de la promoción de bonos por ventas permitiendo proteger el talento humano que tienen el “*know how*” de la empresa, Las estrategias de ventas tales como los trasnochones, los madrugones, el 2 x1 y el *happy hour* de están diseñadas para fidelizar a los clientes, estas serán puestas en consideración de las directivas del almacén, se le mostraran los beneficios de la implementación de estas y se usaran ejemplos para reforzar este punto.

Del desarrollo del las matices MEFI, MEFE, DOFA y de perfil competitivo nos muestra que la empresa no está manejando de manera correcta las amenazas que supone la competencia además a nivel interno la empresa no está operando de manera eficiente lo que afecta su desempeño; al mismo tiempo notamos que la participación en el mercado en relación a la competencia no es tan fuerte, esto nos indica el camino que debemos seguir al diseñar las estrategias para lograr el aumento de ventas. Logramos identificar exitosamente fortalezas de la empresa, por ejemplo el buen nombre de la marca y debilidades como la falta de local propio.



## BIBLIOGRAFÍA

- Universitas 2000: Fondo Editorial para el Desarrollo de la Educación Superior, 1994. (v. 18). 1315-4192.
- Ahumada Rodríguez, M. d. J., Gerencia Estratégica con aplicaciones del Balanced Scorecard, 2012.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G., Desarrollo Organizacional Y Cambio: Cengage Learning Latin America, 2007. 9789706866349.
- David, F. R. y Carrión, M. Á. S., Conceptos de administración estratégica: Pearson Educación, 2003. 9789702604273.
- de Vicuña Ancín, J. M. S., La distribución comercial: opciones estratégicas: ESIC, 2001. 9788473562669.
- Elizabeth Vidal Arizabaleta, C., Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital: Ecoe Ediciones, 2004. 9789586483711.
- Francés, A., Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral: Pearson Educación, 2006. 9789702607014.
- Hamel, G. y Nannetti, J. C., Liderando la revolución: Grupo Editorial Norma, 2000. 9789580458722.
- Magaly, B. A. C., Cuevas Arias; María Claudia, Panqueva Bernal, Un caso de gestión de la comunicación y la información en la pyme manufacturera de calzado chiquitines, 2010. ISSN 0120-8160.
- Norton, D. P. y Kaplan, R. S., El Cuadro de Mando Integral: Gestión 2000, 2009. 9788498750485.
- Ramió, C., Ballart, X. y Públicas, E. M. p. I. A., Teoría de la organización: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993. (v. 1). 9788470886591.
- Sánchez, E. F., Peón, J. M. M., Ordás, C. J. V. y Oviedo, U. d., La competitividad de la empresa: un enfoque basado en al teoría de los recursos: Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, 1997. 9788474689785.
- un pais de pymes.  
<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>
- Rodríguez V. Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Cengage Learning Editores, 2005
- Ruiz, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica  
<http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>  
*scribd.* (20 de febrero de 2011). Recuperado el 25 de octubre de 2013, de  
<http://es.scribd.com/doc/49210761/MATRIZ-MMGO>